

JENEI György

A MAGÁNVÁLLALKOZÁSOK TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉSI RENDSZERÉNEK TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSE ÉS HATÁSA A KÖZINTÉZMÉNYI RENDSZEREKRE

A szerző tanulmányában sorra veszi a teljesítményösztönzési rendszerek történeti fejlődését, elemzi azok sajátosságait. A három fejlődési szakasz bemutatása után levonja a következtetést: Közép- és Kelet-Európa átalakulásban lévő országainak maguknak kell kialakítaniuk saját közigazgatási rendszerükben bevezethető ösztönzési módszereket.

A „public choice” elmélet és a közszolgáltatási orientációs elmélet összehasonlításának egyik sarkpontja a köztisztviselők motivációja. A „public choice” elmélet szerint a köztisztviselő, mint individuum önérdeke az alapmotiváció, amelyet „homo oeconomicusként” gazdasági érdekként fejez ki. A közszolgáltatási orientációs elmélet szerint a köztisztviselő alapmotivációja a közérdek, amelyet participatív együttműködésben érvényesít a közösségi csoportokkal.

A döntő pont: a köztisztviselői motiváció. Mindkét elmélet azokhoz a motivációs elméletekhez kapcsolódik, amelyek az elmúlt 150 évben, a magánvállalkozásokban és némi fáziskéséssel a közintézményekben az emberi teljesítményösztönzést kutatták. Az alapvető eltérés az, hogy a „public choice” elmélet a taylorizmus szemléletét újította fel a „homo oeconomicus” mozzanattal, és ezt kombinálta – legjobban illusztrálhatóan Anthony Downs munkásságával – a humán relations ösztönzési rendszerének magatartástudományi közelítésével. A közszolgálati orientációs rendszer viszont a participatív ösztönzési rendszerek alkalmazását tekintette kiinduló alapnak, és ehhez kapcsolt a humán relations irányzatból és a tudományos vezetés iskolájából magatartástudományi és gazdasági érdeket követő mozzanatokat.

A közigazgatási vezetés és irányítás reformfolyamatai tehát középpontba állították a teljesítménykövetelményeket úgy, hogy – immár harmadszor a közigazgatás elmúlt 150 éves történetében – a magánvállalkozásban elterjedt teljesítménymotivációs

- innovációk,
- technikák,
- módszerek, vagy
- teljes modellek átvételére-alkalmazására törekedtek a közigazgatásban, a közintézményekben.

Tehát az elmúlt 150 évben három esetben ismétlődött meg a hasonló történet: a magánvállalkozások területén kialakult teljesítményösztönzési rendszert vagy annak egyes mozzanatait – némi fáziskéséssel – a közintézményi szféra alkalmazta, illetve átvette-asszimilálta.

A továbbiakban azokat a magánvállalkozási teljesítményösztönzési rendszerekben nagyhatású teljesítménymotivációs elméleteket tekintjük át, amelyek hatást gyakoroltak a közintézményi menedzsment fejlődésére.

A teljesítményösztönzési rendszerek fejlődésében – az elmúlt 150 évben – három fejlődési szakasz különíthető el.

Taylorizmus, Woodrow Wilson és Max Weber

Az első szakasz a taylorizmus, a tudományos vezetés iskolája, amelynek alapítója F. W. Taylor – foglalkozását tekintve – mérnök volt, és ezért a szervezetek működését mérnöki kategóriákkal írta le. Abból indult ki, hogy az ember a vállalatban belül racionálisan cselekvő „homo oeconomicus”, akinek egyetlen célja,

hogy munkájával minél többet keressen. Ezen a feltévesen nyugodott a „Human Engineering” irányzat elképzelése (Képviselői: L. C. Mead, J. D. Vandenberg, J. W. Dunlop). Eszerint az emberi munka elemzése, szervezése és a feltételek optimalizálása lényegében megoldható matematikai és mérnöki módszerekkel. Ezt támasztották alá azok az individuálpaszichológiai fejtegetések, amelyek szerint az üzem egymástól viszonylag függetlenül tevékenykedő individuális lények sokaságából áll (hordahipotézis), vagyis a taylorizmus mechanikus materialista emberkép alapján építette fel az emberi erőforrások hasznosításának rendszerét.

A taylorizmus az emberi-szociális és kulturális értékek érvényesítését a munka világán belül korlátozta, és azok érvényesülését a munka világán túl kezdődő magán- és közéleti szférába fokozottabban lehetőséget tett. Ez a taylorizmus társadalmi stabilitásának egyik alapvető tényezője.

A taylorizmus a munka világában nem volt szociálisan értékorientált. Ismeretes, hogy a termelékenység fokozását a munkafolyamatok kicsi, könnyen elsajátítható műveletekre történő felbontásával, a műveletek legracionálisabb módszereinek kidolgozásával és a műveletek gyorsabb elvégzésére történő ösztönzésével érte el. Ezzel az emberi önmegvalósításról, a személyiség sokoldalú kibontakozásáról lemondott a munka folyamatában, amit viszont a fogyasztás magasabb színvonalának biztosításával kárpótolt. A munkavállaló nemcsak a munkanélküliségtől való félelmében és alacsony képzettségi színvonala következtében fogadta el a taylorizmust, hanem azért is, mert a fogyasztási színvonal emelkedését garantálnak látta (Taylor, 1911; Fayol, 1949). Ezen a szemléleti alapon a munkáltató és a munkavállaló közötti konszenzus lényegében az 1929/33-as világválságig fennállt. (A két elmélet harmonikus és egymást kiegészítő viszonyáról lásd részletesen Person, 1945.)

A taylorizmus szemléletét az Egyesült Államok közigazgatási rendszerébe a progresszívek – Wilson és Brandeis nevével fémjelezett – mozgalma ültette át (lásd erről részletesen Nadworny, 1955).

Ennek speciális oka, hogy az Egyesült Államokban a modern közigazgatás mind az európai kontinensről, mind Angliától eltérő körülmények között alakult ki. Itt nem volt abszolút monarchia, itt nem volt hatalmi tényezőként funkcionáló közigazgatás. Ugyanakkor a rendkívül eltérő földrajzi, társadalmi, gazdasági és kulturális viszonyok az egyes szövetségi államok között – a közigazgatási jog érvényesülését illetően –

az európai kontinenshez hasonlóan, itt is eltérő megoldásokat eredményeztek.

Általában az angol fejlődési út nyomvonalán haladtak, és egységes közjogi szemléletben helyezték el a közszolgáltatásokat, de egyes államok – közöttük Louisiana – az európai kontinentális gyakorlatot követve, közigazgatásuk számára különálló jogrendszert alkottak. A modern közigazgatás első szakaszában, az Egyesült Államokban ez a szakasz a XIX. század végéig tartott, „zsákmányrendszer” (spoil system) alakult ki. Ennek lényege, hogy választási ciklusonként – a politikai választások eredményének függvényében – újra osztották a köztisztviselői állásokat politikai pártállás alapján, függetlenül a szakértelemről; politikai támogatásért cserébe állásokat juttattak szakképzettség nélküli munkaerőknek.

Ez az állások elszaporodásához, a köztisztviselői létszám aránytalan felduzzadásához vezetett. Nagyfokú bizonytalanságot is eredményezett, mert a választási ciklusok időtartama miatt a köztisztviselők csak meghatározott időtartamú állásra számíthattak, ami gátlástalan zsákmányszerzés forrásává vált. A rendszer számos elfajulást okozott. A közigazgatás rendszere nemcsak felduzzadt, hanem aránytalanul el is torzult. Országos szinten megnyilvánuló sajátosság volt a mérhetetlen túlfoglalkoztatás – például – a postánál és a vámhivatalokban. 1891-ben az Egyesült Államokban 157 442 közalkalmazottat foglalkoztattak, akiknek 69%-a a postánál dolgozott.

A politikai támogatáson alapuló bűjtött állások rendszere mellett – és annak ellenében – az 1878-ban elfogadott Pendleton Act nyomán terjedt el a szakértelmen és vizsgarendszeren alapuló köztisztviselők foglalkoztatása is. 1891-ben már a közalkalmazottak 29%-a dolgozott a versenyszférában. Az 1900-tól 1920-ig tartó progresszív korszakban hozott reformok hatására leépült a politikai támogatáson nyugvó közalkalmazotti létszám, így már 1926-ban az addigra 400 000 főre duzzadt közalkalmazotti állomány mintegy 75%-a a törvények által szabályozott, szakértelmen és vizsgarendszeren alapuló közszolgáltatási szférában dolgozott.

A „zsákmányrendszer” a szociális segélyezésben is korrupciós jellegű elfajulásokat eredményezett. Ennek jellegzetes szociálpolitikai példája a polgárháború utáni nyugdíjrendszer. A rendszer működtetése az automatizmusok révén folyósított és kollektív jogokon alapuló rendszer ellentétéként, politikai támogatáson és politikai vezetők autonóm jogosultságain alapult. Minél nagyobb volt az autonómia, annál nagyobb volt a szemé-

lyi összefonódás mértéke. A rendszert eredetileg a polgárháborúban megsebesült katonák és a háborúban elesett katonák özvegyei támogatására alapították.

A század végére ezt a rendszert öregségi támogatássá alakították át. A rendszerbe való bekerülés alapja egy – többek által egybehangzóan megtett szóbeli – nyilatkozat volt, ezért törvényi szabályozáson alapuló jogosultság szóba sem került. A kezdetlegesen működő bürokrácia nem volt képes ellenőrizni azoknak a történeteknek a valóságalapját, amiket a jogosultságot igénylők előadtak. Hosszú várakozási lista volt, és a helyi politikusok döntötték el, hogy ki kerül be a rendszerbe, és mennyi juttatást kap.

Ez a rendszer – a bismarcki társadalombiztosítási rendszerrel egy időben – semmiképpen nem nevezhető modern szociális biztosítási rendszernek, de hozzá kell tenni, hogy a szociális program a juttatások mértékében meghaladta a többi modern ország hasonló programjait. Amíg a német szociális biztosítási rendszer a munkában eltöltött időn alapult, addig az USA rendszere az „északiak” és ezen belül a republikánusok politikai befolyásának növekedését szolgálta. Viszont 1910-re több mint félmillió amerikai részesült a juttatásban, ami a 65 éven felüli férfiak 29%-át jelentette. Az átlagos nyugdíj összege sebesült katonáknál az átlagfizetés 30%-át, az özvegyeknél 25%-át tette ki. Ezzel egy időben az Egyesült Királyságban az átlagnyugdíj az átlagfizetés 22%-át érte el, Németországban pedig csak 17%-ot.

A XIX. század végétől viszont, a taylorizmus szemléleti hatásának eredményeként az Egyesült Államokban olyan hivatásos és szakképzett közszolgálat alakult ki, amely a hatékonyság követelményének érvényesítésére törekedett. A jogot eszköznek, formának tekintette. Ebben a felfogásban a közszolgáltatás első sorban menedzseri feladat, szervezeti-technikai jellegű tevékenység. A jogszerűség pedig olyan formai mozzanat, amely úgy orientálja a közszolgáltatás mindennapi gyakorlatát, mint a kereskedelmi jog a kereskedést.

Meghatározó módon közrejátszott a szemlélet kialakulásában, hogy az Egyesült Államok a magánvállalkozások területén a XIX–XX. század fordulójára – a gazdaságosságát és az eredményességet tekintve – a világ élvonalába került. A folyamat háttérében – a taylorizmus, a tudományos vezetés elvein nyugvó – nagy gazdasági szervezetek működése állt. Ezek a nagy gazdasági szervezetek létszámukban vetekedtek a közszolgáltatásokat végző szervezetekkel, és így természetes módon adódott a következtetés, hogy a hivatásos és szakképzett közszolgáltatásban alkalmazni kell a magánvállalkozások gazdaságos és eredményes eljárásait

és szervezeti megoldásait. Az Egyesült Államokban olyan követelményeket támasztottak a közszolgáltatással szemben, hogy annak ugyanolyan hatékonynak és eredményesnek kell lenni, mint a magánvállalkozásnak. Tehát az eredményességi követelmény állt az első helyen, és a jogszerűség szerepe egyértelműen eszközjellegű maradt, aminek betartása fontos, de sohasem válhat a közszolgáltatási tevékenység öncéljává.

Összefoglalva megállapítható, hogy a progresszívek szemlélete jobban megfelelt a demokrácia követelményeinek, hiszen a közszolgáltatásokat határozott időre választott, nem szakképzett köztisztviselők látják el. Az Egyesült Államokban a századfordulón a korrupciós és elfajulásos jellegű tünetek elhatalmasodásának korlátozása érdekében fordulat ment végbe, amely a hatékonysági követelményeket erőteljesen a közszolgáltató tevékenység középpontjába állította. Erősítette a jogszerűségi követelmény érvényesítését is, nem öncélúan, hanem az eszközfunkciót gyakorolva. Ezzel a modern demokráciák történetében a szakszerűségi és a laikus mozzanatot sajátos módon kapcsolta egybe.

Európában – hasonló időben – Max Weber közismert tanainak hatására alakult ki a társadalmi intézmények, és ennek részeként a közintézmények racionalizálásának, bürokratizálódásának folyamata (lásd erről részletesen Gerth – Mills, 1961). Max Weber bürokrácia elméletének ismertetésétől, annak széles körű ismertsége miatt eltekintünk.

Európában és az Egyesült Államokban egyaránt a magánvállalkozások fejlett gazdasági és eredményességi kritériumrendszerének érvényesítése a közszolgáltatások területén nem egyszeri történeti aktus volt. A XX. század folyamán a taylorizmus vívmányainak átvétele után a modern világban rendszeresen átvették a közsférába azokat a teljesítményösztönző rendszereket, amelyeket a magánvállalkozások kifejlesztettek. Ez történt – második hullámként – a human relations irányzat esetében és ez történik a XX. század hetvenes – nyolcvanas éveitől kezdődően – harmadik hullámként – azokkal a participatív teljesítményösztönző rendszerekkel is, amelyeket a 70-es években dolgoztak ki a magánvállalkozások területén a technológia intenzív növekedési pálya kezdeti időszakában.

„Human relations” elmélet és Herbert Simon

A teljesítményösztönzés második szakasza a human relations irányzata, amely – a taylorista régi ösztönzési rendszer lehetőségeinek kimerülése után – új teljesítményösztönzési motívumokat kapcsolt be a munka világába. E. Mayo kutatási eredményei azt bi-

zonyították, hogy a dolgozók – szervezeten belüli – személyes viszonyainak sajátosságai különböző munkateljesítményekhez vezetnek, vagyis a taylori tudományos racionalitáson túlmenően pszichológiai tényezők befolyásolják a dolgozók beállítódását és magatartását a vállalat ösztönzési rendszerével, a technológiai változásokkal és a munkahelyi feltételek más, lényeges összetevőivel szemben. Ez a szemlélet a magatartási és a teljesítménybeni különbségeket összhangba hozta az informálisan szerveződött dolgozói csoportok különböző társadalmi normáival és értékeivel, a munkahelyi presztízs- és státuszviszonyaival, az emberi kapcsolatok iránti szükséglet kielégítettségi fokával és a csoporton belüli ellenőrzés feltételeivel. Kézenfekvően adódott a következtetés, hogy a dolgozók teljesítménye fokozható a munkahelyi viszonyok javításával és megfelelő kialakításával (Mayo, 1933, 1949). Ezzel a taylorizmus emberképét (homo oeconomicus), a horda hipotézist is meghaladták.

Elton Mayo Hawthorne-tanulmányai (a Western Electric Company-hoz tartozó, chicagói Hawthorne Művekben végezte kutatását) bizonyították azt, hogy a munkahelyeken informális csoportok léteznek, amelyek a dolgozók magatartását befolyásolják. A munka tehát csoporttevékenység, amelyben a dolgozók magatartását azon dolgozói csoport normái és értékei befolyásolják, amelyekhez tartozik. Bizonyították, hogy az elismerés, a biztonság, a tartalmas emberi kapcsolatok, a presztízs utáni vágy legalább olyan fontos tényezők a dolgozók teljesítményének alakulásában, mint az anyagi ösztönzés és a munkakörülmények.

A „human relations” irányzat képviselői olyan következtetésekhez is eljutottak, amelyeket kutatási eredményeik nem támasztottak kellőképpen alá. C. Arensberg például túlértékelte az informális csoportok hatásának szerepét a munkás-magatartások alakulására annak következtében, hogy a munkahelyi szociális közösségek viszonylagos autonómiáját eltúlozta (Arensberg, 1957). A „human relations” irányzat szemléletének lényege szerint az üzem olyan kooperatív rendszer, amelynek egyensúlya megértésen és együttműködésre törvő akaraton nyugszik, minden hatalmi befolyás és kényszer nélkül. Ezen az alapon az irányzat szélsőséges képviselői „konszenzus-modellek” megalkotásáig is eljutottak. Ebben a harmonikus rendszerben a kiegyensúlyozott működés a normális, és mindenfajta konfliktus a bomlasztás nemkívánatos jelének minősül.

A „human relations” irányzat e túlzásait három ponton bíralták.

A kritikusok egyik csoportja (D. Bell, R. Bendix, H. Blumer, G. Fridmann, W. Moore, G. C. Homans, W. F. Whyte) hangsúlyozza, hogy az üzem szociális rendszere nem elszigetelten létezik, hanem olyan összetársadalmi összefüggésrendszerben helyezkedik el, amelyben a külső tényezők jelentős befolyást gyakorolnak a dolgozók munkahelyi viselkedésére és magatartására (Whyte, 1951).

A kutatók egy másik csoportja (W. J. Goode és I. Fowler) cáfolta azt a tételt, hogy a munkával való megelégedettség, a munkamorál és a munkateljesítmény között szabályszerű összefüggés létezik, vagyis azt a tételt, hogy a nagyobb fokú elégedettségi szintnek magasabb teljesítményszint felel meg.

A kutatók harmadik csoportja, a „konfliktuselmélet” képviselői (L. Coser, R. Dahrendorf, C. W. Mills) cáfolták azt, hogy csak a harmónia lehet normális üzemi állapot, és érzékeltették a konfliktusok természetes megjelenését a problémák megoldásában betöltött szerepét (Mills, 1948).

A „human relations” elmélete a gyakorlatban humanus szándékú reformtörekvésekben és a munkahelyek szociális körülményeinek javítására irányuló törekvésekben is megjelent. Az elmélet képviselői egyaránt folytatták a vállalati vezetés szemléletét befolyásoló tanácsadást, és a munkahely társadalmi feltételeinek javítására törekvő szociáltechnikai tevékenységet.

A Harvard Egyetem kutatói mellé – akik közül H. Ronken, P. R. Lawrence és A. Zaleznik is említésre méltó – a módszert átvéve és továbbfejlesztve a 40-es és az 50-es években számos kutatási intézmény sorakozott fel.

A továbbfejlesztés két irányban történt:

- Alapkutatások, amelyek főbb témakörei a következők voltak: szervezet és szervezettelmélet; az egyén alkalmazkodásának problémái a szervezetben; vezetés és informális csoportok.
- A társadalomtudományi ismeretek gyakorlati alkalmazása, amelynek témakörei a következők: a szabályozás alapelvei és cselekvési programok a gyakorlati vezetők részére; vezetési tréningek, a szervezeti változások alapján; a kommunikáció szerepe; a konfliktusmegoldás klinikai és diagnosztikai alapjai (részletes áttekintés a különböző irányzatokról: Argiris, 1952).

A „human relations” irányzata két hullámban terjedt el a vállalati vezetésben. Az első hullám a 30-as években emelkedett ki Elton Mayo és a Harvard

Egyetem munkatársai (F. I. Roethlisberger és W. J. Dickson) vizsgálati adatainak közzététele nyomán (Roethlisberger-Dickson, 1939). A második hullámot a 40-es évek végén Kurt Lewin és a Michigani Egyetem csoportdinamikai kutatóközpontjának munkatársai (R. Likert, D. Cartwright, A. Zander, D. Katz, R. Kahn, R. Tannenbaum, N. Morse) indították el (Lewin, 1940).

A „human relations” elmélete – lényege szerint – nem egyszerűen a munkahelyi teljesítmény javítására, hanem annak optimalizálására törekszik, amelynek hátterében „gyógyító” szándék rejlik. A gyógyítás eszközei egyrészt az esettanulmányok, amelyek a munkahelyi viszonyok szociális szövedékét a maga komplexitásában írják le, másrészt a szituációelemzések, amelyeket az emberi magatartás általános szabályaiból vezetnek le.

A „human relations” irányzat képviselői törekednek a fennálló munkahelyi szociális viszonyok olyan befolyásolására, hogy a munkatársak integrációja a közösséghez, másfelől az egyéni szükségletek kielégítettségi szintje egyaránt optimális legyen.

Ezt kétféle úton kívánják elérni. Az egyik felfogás szerint, az emberi viszonyok alapvetően tudatos eszközökkel befolyásolhatók, és ezért a vezetési funkciók racionalizálását és a körülményekhez alkalmazott vezetési stílust tekintik döntő eszköznek. R. Lippitt és R. White ennek során tipizálta a vezetési stílusokat demokratikus, tekintélyi és laissez-faire stílusokra. Kutatási eredményeik szerint a demokratikus vezetési stílus váltotta ki az optimális irányú hatásokat (Lippitt – White, 1943). A másik felfogás – a „vezetési stílus” elméletekkel ellentétben – „munkahelyi klíma” elméletnek nevezhető, amely abból indul ki, hogy megfelelő szervezeti feltételek kialakítása a döntő feladat, mert ezek – automatikusan – a kívánt irányba befolyásolják az emberek magatartását. Ezt az álláspontot képviselték E. D. Mischler, N. C. Morse, E. W. Bakke és C. Argyris (Argyris, 1951, 1957, 1964).

A „humán relations” irányzat szemléletét Herbert Simon értelmezte a közigazgatás és a közintézmények világában. A közigazgatási szervezetek bürokratikus racionalis felülete mögött felfedezte az egyes köztisztviselői csoportok sajátos érdekeltségű szövedékét, és a köztisztviselők – csoportképződésre ösztönző – emberi motivációit. Ezen a nyomvonalon bontakozott ki a közigazgatási folyamatok közpolitikai megközelítése (Simon, 1945, 1957). A folyamat közismert, ehelyütt csak azt a tételt fogalmazzuk meg, hogy Herbert Simon munkássága nyomán a közintézmények működésének weberi elméleti megalapozása új, realisztikus

motivációkkal gazdagodott. A weberi elmélet ideáltipikus formájának gyakorlati relevanciája véglegesen eliminálódott, a célracionalitás relevanciája részlegessé vált, Max Weber bürokrácia felfogása ugyanakkor számos mozzanatában tovább érvényesült.

A participatív rendszerek

A teljesítményösztönzési rendszerek fejlesztésének harmadik szakasza a hetvenes évtizedben kezdődött. A hetvenes évtized változásai, az árrobbanások alakjában jelentkező világgazdasági korszakváltás olyan új tüneteket váltott ki a tőkés világgazdaságban (stagnálás, infláció, strukturális problémák, az innovációs erő korlátozottsága, munkanélküliség), amelyek a vállalati vezetési rendszerekben alapvető jelentőségű változások forrásává váltak.

A vállalati gazdálkodásban olyan problémavilág hatalmasodott el, amelynek főbb mozzanatait a következők voltak: a hiányzások nagy száma, a megnövekedett munkaerő-vándorlás, a karbantartási problémák, a készletezési problémák, a vásárlók panaszai a termékek minősége miatt, a gyenge munkaerőkölcs, a rossz emberi kapcsolatok a munkahelyen, a technológiai változásokkal szembeni ellenállás.

A vezetés korábbi eszközeivel – amelyek a „human relations” és a „taylorizmus” szemléletén alapultak – a magánvállalkozások képtelennek bizonyultak a problémák kezelésére. Ezért a technológiai fejlődés és a szociális szervezet összhangjának biztosítása érdekében participatív vezetési rendszerek bevezetése irányába fordultak. Az új folyamatok lényege a demokratizálás, amely az üzemben belül hatalommegosztást jelent. Ez két síkon érvényesül. Egyrészt az üzemi döntésekbe való dolgozói beleszólásban az üzemek szintjein, másrészt a mindennapi munka autonómiájának biztosításában a munkacsoportok szintjén. A változás lényege, hogy az üzemi demokrácia a munka humanizálásának lényegi mozzanatává, kulcsproblémájává vált. (Ennek elméleti hátteréről lásd részletesen Mouzelis, 1975, 120-145. old.; Charlesworth, 1967, 175-300 old.; Rubenstein – Haberstroh, 1960, 379-473. old.)

A szociális értékeket egykor a taylorizmus „kitolta” a munka világából. A participatív vezetési rendszerek ellenben a termelékenység fokozását nemcsak a munkában eltöltött élet minőségének javításával, egyfajta szociális értékorientációval kapcsolják össze, hanem hatalmi motivációkkal és ambíciókkal is. Tehát

nemcsak a szociális értékeket „hozzák vissza” a munka világába, hanem a hatalmi aspirációkat is. Természetesen nem filantrop megfontolásokból, hanem azért, mert a termelékenység fokozását a magánvállalkozások a régi eszközökkel nem képesek biztosítani. A teljesítménymotiváció emberképe, az önmegvalósító, hatalmi-döntési igényekkel rendelkező személyiség. A megújulási folyamatban azonban új problémák is kitermelődtek.

A dolgozók hatalomba történő bevonásának egyik problémája a pozitív és a negatív hatalom viszonya. A probléma a szélsőséges alapesetek leírásával világítható meg. A totalitárius hatalomban az egyén kénytelen részt venni, és nem kritizálhat. Ennek fonákja az anarchikus hatalom, amikor az egyén csak kritizál, de felelősség nélkül.

A két szélsőség közötti kontinuumban helyezkedett el a tulajdonképpeni probléma.

A hetvenes évtizedben ugyanis az üzemi hatalmi viszonyokban mások magatartásának-viselkedésének megváltoztatása volt az alapcél. Ha a vezetés olyan irányban változtatta a dolgozók magatartását, amellyel azok nem értettek egyet, akkor ez ellenállást szült. Ha a vezetés a véleményeket változtatta, amely magatartásváltozást váltott ki, akkor a hatalom ösztönző volt. Mindenfajta hatalmi struktúrában egyszerre jelentkezett az ösztönző és az ellenálló hatás. Kiderült, hogy nem az a jó vezető, akinél nincs ellenállás, hanem az, akinél az ellenállás nem áll össze szervezett ellenzékké. (A pozitív és a negatív hatalom viszonyáról a közpolitikai fejezetben részletesen foglalkozunk.)

Kiderült, hogy lehetetlen olyan megoldásokat találni, amelyek nem eredményeznek ellentmondásokat, feszültségeket bizonyos területeken, és a jó vezető ismértve nem a feszültségek elkerülése, hanem az, hogy több problémát old meg, mint amennyit létrehoz.

A dolgozók hatalomba való bevonásának másik problémája, hogy hogyan oszlik meg a hatalom a különböző termelési és irányítási szintek között.

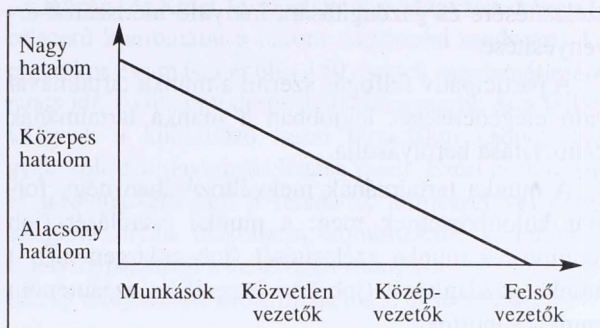
A közvetlen demokratikus részvétel elvi modellje az 1. ábrán látható.

Ennek fonákja a tisztán hierarchikus hatalom, amelynek megoszlása a 2. ábrán szemléltethető.

A tényleges hatalmi megoszlás sohasem közvetlenül demokratikus vagy tisztán hierarchikus. A külső hatalmi tényezők a vállalatban belül maradt hatalmat korlátozzák. A korlátozás mértéke azonban rendkívül lényeges.

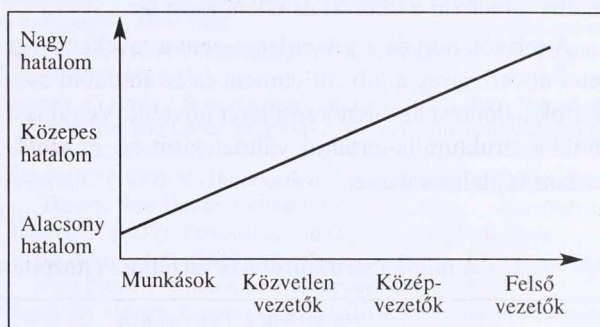
1. ábra

A közvetlen demokratikus részvétel elvi modellje



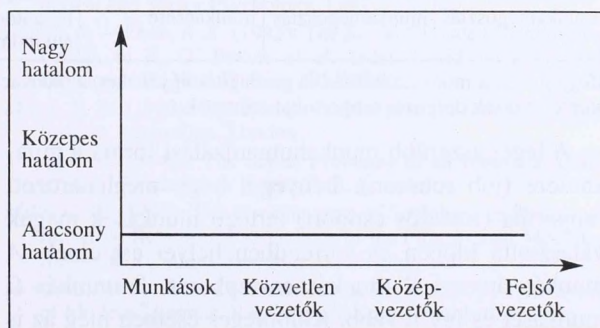
2. ábra

A tisztán hierarchikus hatalom



3. ábra

A gazdasági anarchia



Ha például a külső tényezők minden szinten alacsony szintre nyomják a hatalmat, akkor a következmény a gazdasági anarchia. Ez a fajta megoszlás a 3. ábrán szemléltethető.

Ebben az esetben ténylegesen senki sem irányítja a vállalati folyamatokat, vagyis a hatalom olyan, mint a levegő. Senki sem veszi észre, csak amikor a hiánya megfojt. A munkahelyi demokráciának tehát lényeges feltétele a vállalati hatalom autonómiája, amelyet a felső vezetők autonómiájának foka határoz meg, és az egyes szintek autonómiája tölt meg tartalommal.

A dolgozók hatalomba való bevonásának harmadik problémaköre a dolgozói tevékenység autonómiájának szélesítésére és gazdagítására irányuló módszerek érvényesítése.

A partícipatív felfogás szerint a munka tartalmával való elégedettséget legjobban a munka tartalmának változtatása befolyásolja.

A munka tartalmának megváltozásában négy formát különböztetnek meg: a munka cserélését (job rotation), a munka szélesítését (job enlargement), a munka gazdagítását (job enrichment) és az autonóm munkacsoportokat.

Az emberi cselekvési tér két dimenzióját különítik el: a horizontális dimenzió a tevékenységi tér, a vertikális dimenzió a döntési és ellenőrzési tér.

A job rotation és a job enlargement a tevékenységi teret növeli, amíg a job enrichment és az autonóm csoportok a döntési és ellenőrzési teret növelik. Végül is a munka strukturális-tartalmi változtatását az 1. táblázatban foglaltam össze.

A munka strukturális és tartalmi változtatása

A MUNKA TARTALMA			
A munka tartalmi szűkítése		A munka tartalmi nagyobbítása	
mennyiségi: horizontális munkamegosztás	minőségi: vertikális munkamegosztás	mennyiségi: munkaszélesítés munkacsere	minőségi: munkagazdagítás fél autonóm, illetve autonóm csoportok

Megjegyzés: a munkaszélesítés és gazdagítás egyéneket, a munkacsere és az autonóm csoportok dolgozói csoportokat érintenek.

A legegyszerűbb munkahumanizálási forma a munkacsere (job rotation). Lényege, hogy meghatározott csoportba (rotációs csoport) tartozó munkások maguk választotta időben és sorrendben helyet cserélnek. A munkás átveszi B munkás szerepkörét. B munkás C munkását és így tovább. Különleges esetben még az is előfordulhat, hogy a munkacsere lánc zárt kört alkot.

A munkacserét meg kell különböztetni az ún. Springer-rendszertől. A Springer-rendszerben a munkahely feladatai változnak, miközben a munkát végző dolgozó személye nem változik; a munkacserénél a dolgozó személye változik, miközben a munkahely feladatterülete lényegében változatlan marad.

A munkacsere célja a munkahelyek és feladatok olyan tervszerű cseréje, amely egy-egy munkafeladat testi és idegi megterhelését, a monotonia hatás okozta károsodást csökkenti. A munkacsere sajátos helyet foglal el a munka humanizálásában. Sokan nem tekin-

tik önálló formának, hanem csak a munkakör szélesítésének sajátos eseteként kezelik.

A munka szélesítése és a munka gazdagítása között sokan éles különbséget tesznek. Tény, hogy mindkettő a munka humanizálásának egyik módja, segít az optimális specializáció megközelítésében. Ennek alapján a vélemények egyik típusa nem lát minőségi különbséget a munkacsere, a munka szélesítése és a munka gazdagítása között, hiszen mindegyik elképzelés olyan munkafeltételeket alakít ki, amely a munka eredményével kapcsolatos sikerélményt fokozza, és a munkával nagyobb fokú azonosulást tesz lehetővé.

Más szerzők azonban ezen túlmenően minőségi különbséget is érzékelnek. Ennek lényegét abban látják, hogy a munka szélesítése horizontális a munka gazdagítása vertikális irányban mozog. A munkahelyi demokrácia szempontjából ez azt jelenti, hogy a munkakör szélesítése a feltételeket változtatja kedvezően, a munkakör gazdagítása viszont tartalmilag már az üzemi demokrácia területére tartozik. Amíg a munka szélesítése lehetne taylorista szemléletből

1. táblázat táplálkozó racionális elrendezés is, addig a munkakör gazdagítása a feladat gazdagítása az önállóság és a felelősség elemeivel a munka tervezésében, végrehajtásában és ellenőrzésében. Az első inkább a monotonia, a függőség, a személytelenség érzületét csökkenti, a második viszont másfajta részvételt tesz lehetővé az üzemi tervezési és ellenőrzési folyamatokban.

A munka humanizálása és az üzemi demokratizmus közötti összhangot az autonóm, illetve fél autonóm munkacsoportok teremtik meg a legszorosabban.

Az autonóm munkacsoport tevékenységében két mozzanat a csoportmunka és az autonómia kapcsolódik össze.

A csoportmunka különböző formái közismertek (teammunka, futószalagmunka, hadoszlopszzerűen végzett munka stb.). Az autonóm munkacsoportoknál pedig a csoportmunkát az autonómia egészíti ki, amely a munkával kapcsolatos tervező, szabályozó és ellenőrző funkció átvételét is jelenti.

Az autonómia foka szerint teljesen autonóm, viszonylagosan autonóm és részlegesen autonóm formákat szokás elkülöníteni. Az autonómia lényege, hogy a kis munkacsoport a feladatot maga tervezi és szabályozza. Ezen kívül meghatározza a munkafolyamattal kapcsolatos tevékenységek és interakciók normáit.

Az autonóm munkacsoport a munkacserétől abban különbözik, hogy az egyszerű csoportmunkát autonóm módon szervezi meg. Ilyen értelemben kölcsönös viszonyuk a munkakör szélesítése és gazdagítása közötti viszonyhoz hasonlít. A munkakör cseréje alapvetően a taylorista szemlélet érvényre juttatása, mint ilyen kedvező feltételt jelenthet a munkahelyi demokráciához. Az autonóm munkacsoportok viszont a munkahelyi demokrácia szerves részei, a participatív vezetési rendszerek organikus alapjai. A munkakör gazdagításához viszonyítva funkciói többértékűek, hiszen nemcsak az egyén önmegvalósítását és a képességek sokoldalú kibontakoztatását biztosítják, hanem minőségileg új helyzetet teremtenek a kommunikatív kapcsolatok, sőt az interperszonális kapcsolatok egész területén.

Tulajdonképpen a modern világban jelenleg érvényesülő komplex ösztönzési rendszerek a taylorizmus, a human relation felfogás és a participatív szemlélet organikus egymásra épülésének eredményei. Az új szakasz sohasem semmisítette meg a régi ösztönzési motívumokat, hanem újakkal egészítette-bővítette ki azokat, és a különböző elméletek a súlypontokat különböző ösztönzési rendszerekre helyezik.

Közben a gazdálkodás emberképe jelentősen megváltozott a mechanikus materialista jellegű „homo oeconomicustól” a szociális, interperszonális, kommunikatív és hatalmi igényekkel rendelkező munkavállaló irányába.

A participatív ösztönzési rendszert a közigazgatási rendszerekbe és szervezetekbe az új közintézményi menedzsment irányzata, a közigazgatási menedzsment reformjának kezdeményezői ültették át. A folyamat elején megkérdőjelezve a hagyományos weberi szemléletű közintézményi világ szemléleti alapjait, azután a közigazgatási modernizáció kibontakozásának-kiteljesedésének folyamatában a megszüntetve-megőrzés irányába fordulva visszanyúltak a weberi szemlélet egyes mozzanataihoz.

Ennek során a köztisztviselők, a közalkalmazottak munkájában jelentkeztek a participatív vezetési rendszer, a munkahelyi autonómia egyéni és csoportos formái növelésének, a munkahelyen belüli hatalmi relációk átalakításának, a közvetlenül lakossággal érintkező köztisztviselői szint felelősségi körének növelési lehetőségei és szükségessége.

A közép- és kelet-európai térség országai számára az euroatlanti kultúrkör fejlődési útja nem másolható. A különböző teljesítménymotivációs rendszerek organikus egymásra épülésének útja nem követhető. A térség országainak saját helyzetük, hagyományaik és kulturális jellemzőik elemzése alapján kell eldönteni, hogy

milyen kompozíciójú teljesítményösztönzési stratégiát választanak.

Közép- és Kelet-Európában, így Magyarországon is célszerű kombinálni a három ösztönzési rendszert. Az organikus egymásra épülés 150 évének megismétlésére nincs idő a külső modernizációs kényszerek és a fejlett világban a különböző hazai társadalmi csoportokra gyakorolt demonstrációs hatása miatt. Ezért esetenként és területenként kell a feladatok természetével összhangban olyan ösztönzési kombinációt kialakítani, amely harmonizál a heterogén munkavállalói igényekkel, és a fejlesztési-modernizációs szükségletekkel.

Felhasznált irodalom

- Arensberg, C. et al. (eds) (1957): *Research in Industrial Human Relations*, New York
- Argyris, C. (1964): *Integrating the Individual and the Organization*, New York
- Argyris, C. (1951): *Role Playing in Action*, Ithaca, State School of Industrial and Labor Relations at Cornell University, Bulletin, No. 16., New York
- Argyris, C. (1952): *An Introduction to Field Theory and Interaction Theory*, New Haven, Connecticut
- Argyris, C. (1957): *Personality and Organization*, New York
- Charlesworth, J. C. (1967): *Contemporary Political Analysis*. The Free Press, The Macmillan Company, New York
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*, Pitman, London
- Gerth, H. H. – C. Wright Mills (eds) (1961): *From Max Weber: Essays in Sociology*.
- Lewin, K. – R. Lippitt – S. K. Escalona (1940): *Studies in Topological and Vector Psychology*, Iowa
- Lippitt, R. – White, R. K. (1943): *The Social Climate of Children's Group*, in R. G. Barker et al. (eds): *Child Behavior and Development*, New York, p. 485-508.
- Mayo, E. W. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London
- Mayo, E. W. (1949): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge & Kegan Paul, London
- Mills, C. W. (1948): *The Contributions of Sociology to Studies of Industrial Relations*, *Proceedings of the First Annual Meeting, Industrial Relations Research Association*, Vol. 2, p. 199-222.
- Mouzelis, N. P. (1975): *Organization and Bureaucracy. An Analysis of Modern Theories*. Routledge & Kegan Paul Ltd. London
- Nadworny, M. (1955): *Scientific Management and the Unions, 1900-1932*, Cambridge, Mass.
- Person, N. (1945): „Fayolism as the Necessary Complement of Taylorism”, *American Political Science Review*, Vol. 39.
- Roethlisberger, F. J. – Dickson, W. J. (1939): *Management and the Worker* (Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Rubenstein, A. H. – Haberstroh (1960): *Some Theories of Organization*. The Dorsey Press and Richard D. Irwin, Inc. Howewood, Illinois
- Simon, H. A. (1945): *Administrative Behaviour*, Free Press, New York; 2nd edn, 1957; 3rd edn, 1976
- Simon, H. A. (1957): *Models of Man: Social and Rational*, John Wiley, New York
- Taylor, F. W. (1911): *Scientific Management*. Harper & Row, New York; reprinted 1947
- Whyte, W. F. (1951): *Patterns of Industrial Peace*, New York